

# ファミリー・フレンドリー施策と企業の パフォーマンスとの関係と効果

～育児短時間勤務制度に関するケーススタディも交えて～

The relation between family-friendly  
policies and performance

経済学研究科  
松原 光代

## 第1節 はじめに

21世紀の先進国に必要な人材は画一的でなく、物事を多面から見て判断し、独自の価値観を持った人材である。企業はそれらの人材を確保し、有効に活用することが不可欠である。市場が国境を越え、企業にとっての取引相手が自国のみならず、世界のマーケットを対象とし、各国の人材が行き交う中では、取引先および職場の労働者の価値観、仕事に対する考え方、働き方、ライフスタイルを考慮するのは当然である。このような状況の中で、企業が一元的な労働者像を前提として、画一的な人事管理を行ってはいけず、従業員のモラル向上、優秀な人材の確保は望めない。

「ファミリー・フレンドリー」（以下、「ファミフレ」と記す）の概念は、国際的に確立した定義はなく、「労働者の家族的責任に配慮した」「仕事を常に優先させるのではなく、仕事と家庭の事情との折り合いをつけた」という意味で活用されている。わが国においても、1987年に男女雇用機会均等法が施行され、女性の社会進出が活発化し、少子高齢化による労働力人口の減少やそれに伴う現役世代の社会保障費用の負担増大等が大きく取りざたされることにより、働きながら育児や介護を可能とする法・制度の整備が必要となった。これを受けて1991年に「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（以下、「育児・介護休業法」と記す）が成立し、「ファミフレ」施策を導入する企業が増えたのである。

企業が「ファミフレ」的措置を実施することは、労働者だけでなく、企業にとってもメリットをもたらす。英米における調査研究等によると、企業にとっては、労働者のモラル向上、人材の確保、欠勤の減少などが効果として挙げられている。一方、労働者にとっては、家族とのコミュニケーションの増大、仕事の満足度の向上、スト

レス減少などがある。しかし、「ファミフレ」施策と企業（組織）のパフォーマンスについて論じた研究や調査は多くない。その理由として「ファミフレ」が欧米において普及し始めたのが1980年代以降であること、日本においても、1990年代になって、やっと本格的に企業で同概念を検討するようになったことが考えられる。世界的不況下にある経済において、経営上の負担が大きい福利厚生制度をはじめとし、仕事と家庭の両立支援策である「ファミフレ」制度は真っ先にコスト削減の対象となろう。しかし、長期的視野に基づいて経営戦略を検討するならば、同施策の縮小は従業員の生産性やモラル、コミットメントの減少をもたらし、組織のパフォーマンスに大きな打撃を与える可能性がある。

本稿は、「ファミフレ」施策が組織のパフォーマンスに及ぼす効果や影響はいかなるものか、従来の欧米における調査の通り、同施策は優秀な人材の確保に寄与するのかを明らかにし、各企業へ効果ある「ファミフレ」施策の導入を提言しようとするものである。本来は、先行研究、並びに「ファミフレ」導入背景等について説明すべきであるが、ページ制約のため、本稿では割愛させていただく。故に、次節では、本稿で使用したデータをまとめ、各変数を明らかにし、「ファミフレ」施策がパフォーマンスに与える影響を明らかにする。さらに、第3節では、育児短時間勤務制度を有する企業へのヒアリング結果をもとに、同制度とそれらの企業のパフォーマンスとの関係を示し、最終節で全体をまとめる。

## 第2節 「ファミフレ」施策と組織のパフォーマンスとの関連

### （1）生命保険文化センターのデータによる推計

「ファミフレ」施策が組織のパフォーマンスに影響を与えるメカニズムについては坂爪〔2002〕が3つの視点から捉えている。第1に、従業員の働きがい、働きやすさが向上した結果として組織のパフォーマンスが上がるとするものである。第2に、企業は「ファミフレ」施策を通じて、自社が従業員を大切にするという価値観や哲学を有することを従業員および今後従業員となる可能性のある人材にアピールして良い人材を確保し、その結果組織のパフォーマンスが高まる、というものである。第3に、「ファミフレ」施策は全組織に存在するものではないため、「ファミフレ」施策を提供された従業員は、自分達が他の組織の従業員に比べ特別であると認識して、組織に対して好意的反応を形成し、より多くの努力、組織目標への積極的関与をもって組織に応えるとするものである。本稿では、第1と第3のメカニズムの観点から分析する。

分析には、生命保険文化センターが1998年6月～9月に企業の福利厚生制度の現状を把握し、今後の方向性を探ることを目的として実施した調査データを用いる。同データは回収標本（1,400票）の業種別・従業員規模別の構成割合を母集団の構成割合に近づけるべく、回収標本のウェイトバックを行っている。

## （２）被説明変数

本稿では経営パフォーマンスとして売上高と経常利益を用いる。売上高は従業員の組織に対する意欲・コミットメントの代理変数になると考えるためである。本来、これを確認するため、外部から当該企業の従業員の生産性を評価する指標として株価を見ることが必要とされるが、同データではアンケート回答企業名が不明であるため、その企業の株価を確認することは不可能である。故に、被説明変数として組織パフォーマンスを分析する際に最も活用される経常利益も併せて被説明変数とする。また、従業員の定着も被説明変数として用いる。売上高や経常利益の高さは従業員の生産性の高さの結果である。生産性の高さを生み出すものは、個々の従業員がもつスキルやノウハウである。スキルやノウハウの形成は中長期的なものであるため、これらが発揮されるためには一定期間が必要である。そのためにはスキルやノウハウを持つ従業員の定着（流出の防止等の確保）が不可欠であると考えられるためである。

## （３）説明変数

推計には、「ファミフレ」に関する制度を4つ〔教育・結婚資金や入院治療費等に対する貸付制度、看護介護休職制度、年1回以上の長期休暇制度（連続1週間以上、夏期休暇や年末年始休暇を含む）、育児支援制度（法令以上の休暇取得・短時間勤務など）〕を抽出した。

### ①ファミフレ拡張得点

育児休業制度を初めとする「ファミフレ」施策が女性の勤続年数を延ばす効果があり、優秀な人材の確保や定着に寄与することは先行研究で明らかにされている<sup>1</sup>。このことから、「ファミフレ」度が高まると定着が良くなる、という仮説を導くことがで

---

<sup>1</sup>：育児休業制度等が女性の勤続年数を延ばす効果についての主な研究として、日本労働研究機構〔1996〕『育児休業制度等が雇用管理・就業行動に及ぼす影響に関する調査研究』のほか、森田陽子・金子能宏〔1998〕「育児休業制度の普及と女性雇用者の勤続年数」『日本労働研究雑誌』No.459、pp.50-61がある。後者の論文では、育児休業制度の普及は女性の初職勤続年数を延ばす効果を持つこと、実際にこれを利用できる場合にはその効果がより大きくなることを検証している。

きる。ゆえに、本稿では「ファミフレ」度に見合う変数を用いて推計する。具体的には、抽出した4つの「ファミフレ」施策に対し以下のように点数をつけ、ファミフレ度を表す指標を作成した。

- 0：現在制度を実施しておらず、今後も実施するつもりはない
- 1：現在制度を実施していないが、今後は実施したい
- 2：現在制度を実施しているが、今後は縮小・廃止していきたい
- 3：現在制度実施しており、今後も拡充または現状維持していきたい

さらに、4つの制度の合計点を合算して12点満点の「ファミフレ拡縮得点」とした。Perry-Smith〔2000〕は、多様な「ファミフレ」施策を一括で導入する方がパフォーマンスへの効果が大きいとしていることから、同変数はパフォーマンスに対してプラスの符号になると予想する。また、福利厚生制度の充実、自発的退職の減少に強く寄与することがわかっている（西久保〔1997〕）。「ファミフレ」施策も福利厚生制度の一環であると認識されていることから定着性に対してもプラスの符号になると予想する。

## ②福利厚生給付への成果主義の採用の方向性

「福利厚生制度は企業の人的戦略の一環である」との観点より（西久保〔1997〕）、同調査票内の「福利厚生の給付について、従業員の能力や仕事の成果によって差を設けるか否か」の設問を変数として加え、人事施策が組織のパフォーマンスや従業員の定着に及ぼす影響を検証する。同変数はパフォーマンスに対してプラスの符号になると予想する。また、定着性に対しても、組織に対するコミットメントや信頼感が高まる効果が期待されることからプラスに影響すると考える。

## ③各「ファミフレ」制度合計点

「ファミフレ」拡縮得点の配点方法に基づき、制度ごとに4点満点で点数化した。同変数は、個別の制度が組織パフォーマンスや従業員の定着に与える効果・影響を検証するものである。その上で、「ファミフレ」制度を複数で導入する方が効果的か、または各制度を単独で導入する方がパフォーマンスに対する効果が大きいのかを比較する。

## （4）コントロール変数：企業規模（正規従業員数）、業種（製造業を1として、ダミーを作成）、女性比率、非正規従業員数

組織のパフォーマンスや従業員の定着に影響を与える要因として、企業規模（正規従業員数）、業種（製造業を1として、ダミーを作成）、女性比率、非正規従業員数をコントロール変数として用いた。

## （５）モデル式

本稿では、『「ファミフレ」施策が組織パフォーマンスに正の影響を及ぼす』という仮説に基づき、簡単なモデル式を用いて推計する。モデル式は、（i）売上高および経常利益を被説明変数とした組織パフォーマンスと「ファミフレ拡縮得点」、または各「ファミフレ」施策の拡縮得点の関係を考察するものと、（ii）従業員の組織への定着と同施策の関係を考察するものの２つである。モデルの基本式は以下のとおりである。

（ $\alpha$  は定数項）

i）LN売上高（またはLN経常利益）＝ $\alpha$ ＋①ファミフレ拡縮得点（または各制度拡縮得点）＋②福利厚生給付への成果主義の採用の方向性＋③女性比率＋④非正規従業員数＋企業規模＋業種ダミー

ii）定着性＝ $\alpha$ ＋①ファミフレ拡縮得点（または、各制度拡縮得点）＋②福利厚生給付への成果主義の採用の方向性＋③女性比率＋企業規模＋業種ダミー

このモデル式より、ファミフレ拡縮得点および各制度の拡縮得点が高くなると、組織パフォーマンスや定着性が高くなることが推測できる。

## （６）推定結果

推計は各変数を順次モデル式に当てはめ、符号および係数の適正を確認した。その結果、同モデル式による推計結果に不適正な部分はないと判断し、推計を進めた。推計には、最小二乗法を用いた（推計結果は表１参照）。

まず、ファミフレ拡縮得点は売上高、経常利益の両者に対し係数は正であり、１％水準で有意であった。この結果から、多様な「ファミフレ」施策を一括導入し、拡充または現状維持の方向にある企業は組織パフォーマンスが高いといえる。

次に、各制度の拡縮得点の推計結果を見る。貸付制度は売上高、経常利益ともに有意ではない。看護・介護休暇制度は、売上高、経常利益の両者に対して係数は正であり、前者においては１％水準、後者においては１０％水準において有意であった。長期休暇制度は、売上高に対して係数は正であり、５％水準で有意であったが、経常利益に対しては有意ではなかった。育児支援制度は両者に対して係数は正であり、１％水準で有意という結果となった。これらのことから、「ファミフレ」施策の中でも、パフォーマンスに影響を与えるものが異なると言える。さらに、看護・介護休暇制度と育児支援制度は、係数がファミフレ拡縮得点や長期休暇制度と比べて大きく、特に、育児支援制度においては、最も大きい係数の数値を示している。これは、同制度は法的に定められた制度であり、１９９０年に施行されてから１０年以上経過しているため、他

表1 ファミフレ拡縮得点および各制度と組織パフォーマンスの関係に対する推定結果

説明変数	ファミフレ拡縮得点			貸付制度拡縮得点			LN経営利益			長期休暇制度			育児支援制度		
	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値
定数	1.491437	0.343554	4.34 ***	1.889015	0.334171	5.65 ***	1.818255	0.33467	5.43 ***	1.667988	0.37951	4.40 ***	1.798574	0.317044	5.67 ***
制度拡縮得点	0.094525	0.024556	3.85 ***	0.05715	0.060683	0.94	0.160595	0.072084	2.23 *	0.117692	0.064465	1.83	0.248532	0.06948	3.58 ***
福利厚生に対する成果主義に基づく給付	-0.02719	0.064717	-0.42	-0.05981	0.065176	-0.92	-0.43861	0.065127	-0.67	-0.04873	0.065407	-0.75	0.055553	0.063902	-0.87
女性比率	0.065466	0.083648	-0.78	0.072459	0.084021	-0.86	0.080982	0.08325	-0.97	-0.07639	0.084988	-0.90	-0.0694	0.082541	-0.84
非正規従業員数	0.062817	0.047802	1.31	0.056214	0.049611	1.13	0.054362	0.050241	1.08	0.062823	0.049746	1.26	0.050993	0.088572	1.04
企業規模	1.363454	0.089614	15.21 ***	1.460352	0.088509	16.5 ***	1.412429	0.091525	15.43 ***	1.484303	0.060486	17.25 ***	1.395369	0.092919	15.16 ***
業種															
総業	1.365101	0.473732	2.88 *	1.294095	0.414571	3.12 ***	1.271941	0.435889	2.92 ***	1.283707	0.461081	2.78 ***	1.352857	0.421397	3.21 ***
建設業	-0.35228	0.230852	-1.53	-0.32833	0.237647	-1.38	-0.30286	0.240687	-1.26	-0.34654	0.236231	-1.47	-0.29678	0.230755	-1.29
卸売業	0.081797	0.226465	0.36	0.010403	0.230726	0.45	0.120056	0.228787	0.52	0.077398	0.227033	0.34	0.086649	0.223132	0.40
小売業	-0.97682	0.298048	-3.28 **	-1.01646	0.292748	-3.47 ***	-0.98666	0.298136	-3.31 ***	-1.00997	0.28688	-3.52 ***	0.927566	0.315116	-2.94 ***
金融・保険業	0.629145	0.355813	1.77	0.71708	0.362787	1.98	0.748595	0.362199	2.06 *	0.654186	0.361515	1.81	0.712676	0.372151	1.92
不動産業	0.729145	0.277359	2.63 **	0.783582	0.278504	2.81 ***	0.748912	0.281487	2.66 ***	0.784855	0.279267	2.81 ***	0.775359	0.277086	2.80 ***
運輸通信業	-0.4483	0.400026	-1.12	-0.55095	0.410167	-1.34	-0.52445	0.401725	-1.31	-0.404722	0.414147	-1.14	-0.43303	0.400096	-1.08
電気・ガス・水道・熱供給業	1.260449	0.193062	6.53 ***	1.130759	0.196704	5.75 ***	1.188331	0.199503	5.96 ***	0.99421	0.189136	5.26 ***	1.406225	0.19254	7.30 ***
サービス業	-0.33078	0.242829	-1.36	-0.3296	0.243912	-1.34	-0.30118	0.246984	-1.22	-0.30421	0.245366	-1.39	-0.32819	0.240786	-1.36
修正済みR-Square	0.3636			0.3421			0.3495			0.3472			0.3659		
サンプル数	633			633			633			633			633		

説明変数	ファミフレ拡縮得点			貸付制度拡縮得点			LN売上高			長期休暇制度			育児支援制度		
	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値
定数	6.211467	0.182463	34.04 ***	6.423098	0.174608	36.79 ***	6.401701	0.174526	36.38 ***	6.305701	0.198191	31.82 ***	6.413232	0.16655	38.51 ***
制度拡縮得点	0.066768	0.015034	4.44 ***	0.063066	0.032954	1.91	0.115118	0.04473	2.57 ***	0.087809	0.035675	2.46 **	0.166626	0.040824	4.08 ***
福利厚生に対する成果主義に基づく給付	-0.15849	0.038254	-4.37 ***	-0.17274	0.035992	-4.80 ***	-0.16388	0.036614	-4.48 ***	-0.1694	0.036388	-4.66 ***	-0.17085	0.035603	-4.80 ***
女性比率	-0.10717	0.051246	-2.09 **	-0.10621	0.051367	-2.07 **	-0.11525	0.050918	-2.26 **	-0.11193	0.051534	-2.17 **	-0.11798	0.052255	-2.26 **
非正規従業員数	0.070386	0.033598	2.09 **	0.069873	0.036244	1.93	0.065593	0.035539	1.85	0.075416	0.036467	2.07 **	0.062142	0.034092	1.82
企業規模	1.126242	0.059962	18.78 ***	1.188951	0.058016	20.49 ***	1.163804	0.061016	19.07 ***	1.206246	0.056674	21.28 ***	1.154522	0.059819	19.30 ***
業種															
総業	0.454341	0.437247	1.04	0.387292	0.404094	0.96	0.409471	0.399839	1.02	0.427272	0.440553	0.97	0.449805	0.418303	1.08
建設業	0.474087	0.128459	3.66 ***	0.495998	0.127053	3.90 ***	0.51161	0.127136	4.02 ***	0.48166	0.12713	3.79 ***	0.497332	0.128113	3.88 ***
卸売業	0.976988	0.136621	7.15 ***	0.993423	0.140754	7.06 ***	1.015038	0.140273	7.24 ***	0.981029	0.13756	7.13 ***	0.998441	0.135288	7.38 ***
小売業	0.287123	0.151181	1.90	0.267851	0.146836	1.82	0.282838	0.150163	1.88	0.254982	0.150364	1.70	0.324376	0.15334	2.12 **
金融・保険業	0.40991	0.229411	1.79	0.452652	0.233749	1.94	0.494726	0.231132	2.14 **	0.425687	0.230683	1.85	0.478612	0.228291	2.10 **
不動産業	0.100142	0.168507	0.59	0.151485	0.166347	0.91	0.127937	0.169943	0.75	0.14589	0.16639	0.88	0.144622	0.167387	0.86
運輸通信業	-0.18418	0.217476	-0.85	-0.25757	0.223847	-1.15	-0.2345	0.220198	-1.06	-0.19783	0.220944	-0.90	-0.20000	0.220502	-0.91
電気・ガス・水道・熱供給業	2.494271	0.109134	22.86 ***	2.441799	0.11098	22.00 ***	2.4659	0.112447	21.93 ***	2.321287	0.140866	22.14 ***	2.601204	0.112895	23.04 ***
サービス業	-0.42715	0.13754	-3.11 ***	-0.44027	0.139349	-3.16 ***	0.041068	0.140644	-2.92 ***	-0.4421	0.138945	-3.18 ***	-0.42661	0.137085	-3.11 ***
修正済みR-Square	0.5063			0.4885			0.4928			0.4917			0.5049		
サンプル数	824			824			824			824			824		

説明変数	ファミフレ拡縮得点			貸付制度拡縮得点			LN売上高			長期休暇制度			育児支援制度		
	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値	係数	標準誤差	t値
定数	3.671215	0.172665	21.26 ***	-28.5614	59.01024	-0.48	-20.527	35.71442	-0.57	-32.272	83.12128	-0.39	-23.2312	41.19579	-0.56
制度拡縮得点	0.041441	0.013197	3.14 ***	-4.01217	15.00147	-0.27	-14.5904	25.0823	-0.58	-0.24161	18.07334	-0.01	-17.7379	24.22049	-0.73
福利厚生に対する成果主義に基づく給付	-0.11276	0.037234	-3.03 ***	-21.2445	11.97597	-1.77 *	-22.4761	13.06838	-1.72 *	-21.0074	12.03411	-1.75 *	-22.0476	12.6302	-1.75 *
女性比率	-0.09157	0.044183	-2.07 **	-2.70192	4.210293	-0.64	-2.05357	4.797992	-0.43	-2.35217	4.653981	-0.51	-1.36564	4.36295	-0.31
企業規模	0.048213	0.043422	1.11	12.86948	21.25034	0.61	17.22789	26.06231	0.66	11.56579	19.83675	0.58	17.66960	25.06085	0.71
業種															
総業	-0.086	0.412242	-0.21	90.62908	62.27025	1.46	86.53992	56.87935	1.52	90.52671	65.18847	1.39	83.92355	55.05419	1.52
建設業	-0.39118	0.143122	-2.73 ***	82.02338	56.62765	1.45	80.73138	56.87489	1.42	81.35589	55.93297	1.45	79.86475	56.02758	1.43
卸売業	-0.17254	0.131828	-1.31	75.17983	54.18719	1.39	72.49131	53.49267	1.36	74.25531	53.45367	1.39	74.41552	56.14085	1.33
小売業	-0.58911	0.170474	-3.46 ***	78.69491	59.17801	1.33	79.21317	60.34925	1.31	78.53703	59.23043	1.33	73.96321	54.25182	1.36
金融・保険業	-0.13318	0.156262	-0.85	66.47114	49.8053	1.33	63.05148	52.60588	1.20	64.42309	50.66267	1.27	64.19104	54.04083	1.19
不動産業	-0.5314	0.148832	-3.57 ***	-23.6275	110.9641	-0.21	-19.418	116.9465	-0.17	-25.0455	111.701	-0.22	-21.6211	113.995	-0.19
運輸通信業	-0.62931	0.168099	-3.74 ***	78.62869	56.95	1.38	75.75976	52.5168	1.44	78.60788	64.26973	1.22	74.04169	51.33565	1.44
電気・ガス・水道・熱供給業	1.187072	0.100641	11.80 ***	36.32792	42.75717	0.85	32.85624	33.31756	0.99	37.89571	31.88545	1.19	22.49031	27.44383	0.82
サービス業	-0.78635	0.114828	-6.85 ***	19.21285	81.2082	0.24	16.48876	80.04865	0.21	18.69123	83.63064	0.22	18.12142	82.37416	0.22
修正済みR-Square	0.1043			0.0053			0.006			0.0053			0.0065		
サンプル数	1383			1388			1388			1388			1388		

の制度に比べて制度運用の充実度や優先順位が高いためと考えられる。

成果主義に基づく福利厚生は、ファミフレ拡縮得点および各制度の拡縮得点においても売上高に負であり、経常利益においては有意でないという結果となった。このことから、福利厚生は従業員に公平に付与することによって、従業員が組織へのコミットメントや信頼性を高め、パフォーマンスに寄与すると考えられる。このように仕事と家庭を両立させるために制度を誰もが利用できることは、「ファミフレ」の精神に沿った運用がなされているといえる。

女性比率も、福利厚生の成果主義に基づく給付と同様、売上高に対する係数は負であり5%水準で有意という結果となった。経常利益に対しては、女性比率は有意ではない。これは、「ファミフレ」制度の利用は女性が多いことから、女性比率が高いほど、制度利用等によるコストが大きくなり、組織パフォーマンスにマイナスに寄与してしまうことが考えられる。企業の今後の対応策として、男性が制度を積極的に活用できる環境を整備していくことが挙げられる。次に、企業は採用段階で一定基準を設け、規定基準以上の高い能力を持つ女性を採用・獲得していくことも必要ではないか。

非正規従業員比率は、ファミフレ拡縮得点と長期休暇制度において売上高に正であり、5%水準で有意という結果となったが、経常利益には影響がなかった。これは、正社員が「ファミフレ」施策を取得した際、非正規従業員が正社員の代替戦力となり、生産性を確保していると考えられる。非正規従業員の戦力化は、正社員の制度利用を高める可能性がありさらには、長期的に正社員の定着を高め、スキルやノウハウの蓄積に寄与し、売上高や経常利益等組織のパフォーマンスに影響すると考えられる。今後、非正規従業員の戦力化が組織の「ファミフレ」制度運用を高め、定着や組織のパフォーマンスに影響していくことも検討していく必要がある。

このように、推計結果より売上高を主とする組織パフォーマンスに各「ファミフレ」施策が寄与していることがわかった。これは、働きやすい環境が整備されることにより、優秀な従業員やスキルやノウハウを有する従業員が当該組織に定着しているためという仮説が真である可能性を高める。これを受けて、「定着性」を被説明変数とし「ファミフレ」施策との関係を考察した推計結果を見る。

定着性に対して、ファミフレ拡縮得点は正の影響を与え、1%水準で有意であった。つまり、「ファミフレ」制度を多様に整備し、拡充または現状維持の方向性にある組織ほど、従業員の定着性が高いといえ、仮説を支持する結果となった。これは、組織内にスキルやノウハウが確実に蓄積されることを意味し、中長期的には組織のパフォーマンスに大きく影響すると考えられる。ここで考えられるのは、「ファミフレ」が従業員の定着を高め、その結果パフォーマンスが高まる可能性である。パフォーマンスの良さと「ファミフレ」の充実度の因果関係を明らかにすることは難しいが、「ファミフ

レ」の充実性が従業員の定着を高め、その結果パフォーマンスが高まるというメカニズムも考えられる。この点については、今後の課題としたい。

次に、成果主義に基づく福利厚生給付が定着性に与える影響を見る。同変数も、ファミフレ拡縮得点、および各制度の拡縮得点に対して係数が負であることから、成果主義の採用は従業員の定着を悪くするといえる。売上高および経常利益も負であることから、福利厚生制度の給付と成功報酬のあり方は分離して検討すべきであるといえる。また、女性比率も係数に負であり、5%水準で有意であった。このことは、前のモデル式同様、「ファミフレ」施策の利用は女性が多いため、制度の運用や職場理解度の状況によっては退職せざるを得ず、定着性に負の影響を及ぼすと考えられる。今後、男性が制度を積極的に活用できる環境を整備していくことによって制度運用が高まり、同時に職場理解も高まって定着性が良くなることも考えられる。しかし、そのためには均等を高める政策も同時に組織内で充実させていく必要がある。また、定着性の高まりは中長期的観点から、スキルやノウハウが組織内に蓄積され、売上高等利益に反映すると考えられる。

「ファミフレ」施策を個々に導入した場合の定着はどうか。推計結果では、どの制度も有意でなかった。これは、「ファミフレ」施策は個々に導入しても従業員の定着に直接的に大きな影響を与えないことを示唆している。つまり、従業員の定着性を高めるには、「ファミフレ」施策を一括で導入する方が効果があるといえる。

なお、今回の推計結果からは「ファミフレ」施策とパフォーマンスまたは定着性の因果関係を明確に検証することはできなかった。これは、パネルデータの問題が解決しない限り、困難であると思われる。同問題については、今後の課題として継続的に取り組んでいきたい。

### 第3節 育児短時間制度導入企業における「ファミフレ」制度とパフォーマンスの関係

「ファミフレ」施策の充実および運用度の高さと組織パフォーマンスにはどのような関係があるのか。これは、筆者も関わった東京都産業労働局産業政策部による2002年6月から10月に行った短時間正社員の実現の可能性を探る調査より考察する。この調査は、電機機器メーカーと百貨店の人事担当者および制度利用者に対して、育児短時間勤務制度の利用状況や制度の効果等についてインタビューをしたものである。最終的に企業の人事担当者には百貨店で 社、電機機器メーカーで 社の計 社、制度利用者には前者で 名、後者で 名、計20名にヒアリングしている。



## （１）聞き取り調査から得られた「『ファミフレ』施策導入によるパフォーマンスへの効果」

調査で、我々は各社の人事担当者から育児短時間勤務制度が退職者数の減少や勤続年数の長期化に寄与している、といった意見を得た。その具体的内容は以下のとおりである。

- 女性の退職数が10年前の1/2に減少し、勤続年数は2倍に伸びているうえ、育児休業制度利用者（約200名／年）のうち、80%強が復職後育児短時間勤務制度を利用している。（電機メーカー）
- 「育児短時間勤務制度」を導入する前の女性退職理由は「育児による」ものが最も多く、80～100名／年の退職者があったが、現在では10名弱／年と減少。このことから同制度に対する現場のニーズが非常に高かったことがうかがえる。（百貨店）

特に、電機メーカーは「ファミフレ」施策を充実させているうえ、制度を積極的に運用している。さらに、同業界では技術進歩の速さに対応し、スキルを有した人材の流出やスキルやノウハウの陳腐化を防ぐため、「在宅勤務制度」など多様な働き方の制度を導入している。同制度は一定の成果を上げ、自己マネジメントが可能な職種の従業員に対して利用が認められて3社がすでに導入、利用者も増加傾向にある。こうした制度の導入により、制度を利用できるよう成果をあげようと努力する従業員が出る効果もあり、間接的にパフォーマンスに寄与していると考えられる。

次に、育児短時間勤務制度を利用した従業員は、制度をどのように評価しているのだろうか。インタビュー回答者20名中15名は現在も同制度を利用し、20名全員が継続勤務し、キャリアアップを図りたいと考えていた。これは「ファミフレ」施策が、継続勤務を可能とする有効な施策であることを示している。

このように、「ファミフレ」施策を展開し、拡充していくことは、従業員の定着、スキルやノウハウの流出防止・確保に寄与するうえ、従業員の組織に対するコミットメントにも効果があるといえる。このような結果は第2章の推計結果を補強するといえる。

## （２）制度導入後のパフォーマンスの推移

育児短時間勤務制度の導入後、各社の売上高や経常利益はどのように推移しているのだろうか。インタビューでファミフレを積極的に展開していると証言した企業とそれ以外の企業の売上高・経常利益およびこれらの変化率を、制度導入後から2000年まで比較する。なお、各社の売上高や経常利益は、『有価証券報告書』および『会社四

季報』、『会社四季報（未上場企業）』に基づいている。業界平均の値については、『財政金融統計月報』（財務省）を用い、電気機器メーカーに対しては、電気機械器具製造業の資本金10億以上の法人を対象とした売上高、経常利益を推計法人数で割った数値を使用している。また、百貨店に対しては、小売業における資本金10億以上の法人を対象とした売上高、経常利益を推計法人数で割った数値を使用した。売上高や経常利益の各パフォーマンス変化率は、 $(\text{観測時点のパフォーマンス} - \text{観測時点より一期前のパフォーマンス}) / \text{観測時点より一期前のパフォーマンス}$ 、という式を各社に対して算出した。

その結果、「ファミフレ」施策を積極的に運用する企業は、売上高および経常利益においてそうでない企業より大きいことがわかった。つまり、「ファミフレ」施策を積極的に展開する企業の収益性は安定している、とすることができる。

このように、「ファミフレ」施策の拡充・現状維持を方向性として持つ組織は、同施策を縮小する組織に比べ、組織パフォーマンスが大きく、不況時においても収益の大きな低下を回避できると言える。

## 第4節 おわりに

本稿は、「ファミフレ」施策が組織パフォーマンスや従業員の定着に及ぼす影響について論じてきた。推計結果やインタビューによる調査結果を通して、以下のことが明らかとなった。

まず、第1に、多様な「ファミフレ」施策を一括で導入し、それらを拡充または（既に法定以上の内容を整備している企業では）現状維持する方針の企業は組織パフォーマンスが高い。しかし、各「ファミフレ」施策を企業規模や経営状況を加味し、従業員のニーズに応じて導入することも効果がある。Perry-Smith〔2000〕は、多様なワークファミリー制度を積極的に展開することは組織パフォーマンスに効果があることを述べているが、必ずしもそうであるとは言えない。各社が企業体力と従業員ニーズを十分に把握した上で、「ファミフレ」施策を拡充・現状維持していくことが重要だと思われる。

次に、今回の推計では、4つの「ファミフレ」施策を抽出し、それぞれが組織パフォーマンスにどの程度影響するかを見た。その結果、貸付制度は定着性および売上高、経常利益のどの被説明変数にも寄与しなかった。「ファミフレ」施策は概念上、福利厚生制度の中の一部であるとされ、福利厚生制度の中で、どれが「ファミフレ」施策であるかの定義は明確にされてこなかった。しかし今回の推計より貸付制度は「ファミフ

レ」施策ではないと言え、さらに、「ファミフレ」施策は、社宅制度や財形貯蓄等の福利厚生制度と概念や効果において異なるといえる。日本企業は、バブルが崩壊し不況が続く中で福利厚生制度を縮小させる傾向にある。しかし、「ファミフレ」施策はこのような状況下においても、従業員が定着性し、さらにパフォーマンスを上げる効果をもたらしている。この点から福利厚生制度の中でも「ファミフレ」施策は持続的に企業の発展をもたらす制度であるといえる。ゆえに、今研究は、「ファミフレ」施策が福利厚生制度と一概にくることができないことを明確にした点において意味があるといえよう。そして、「ファミフレ」施策のような多様は働き方の選択肢を増やす企業のパフォーマンスがどのように推移していくか、如何なる「ファミフレ」施策がパフォーマンスに効果をもたらすかを継続的に検証していく必要があると考える。

第3に、多様な「ファミフレ」施策を整備し拡充していくことは従業員の働きやすい環境を生み、定着性を高める効果がある。定着が良くなると従業員は組織へのコミットメントを高める可能性があり、組織に優秀な人材を確保できスキルやノウハウを確実に蓄積することができる。これは、中長期的な組織のパフォーマンスに大きく寄与するであろう。

第4に、整備された「ファミフレ」制度は従業員が公平に活用できることが重要である。福利厚生制度の選択肢を多くすることは従業員の価値観やライフスタイルの多様化の観点から必要である。同様に「ファミフレ」施策も従業員の権利として自由に取得できるようにすることが重要である。成果主義による福利厚生の給付は、従業員の定着性を弱め、優秀な人材を中途採用によって確保して利益を生み出すより、人材を流出して損失を生むほうが大きいといえる。

第5に、女性比率は売上高や経常利益にマイナスに影響するが、社員の定着には影響はない。マイナスに影響する要因としては、制度の利用が女性に多いことが考えられる。Remery〔2001〕は、「ファミフレ」度を高めることにより、女性比率も高まると思われるが、同時に企業負担も高まり、パフォーマンスがマイナスとなるとのべている。従って、採用段階で基準を設け、規定基準以上の高い能力を持つ女性を採用・獲得していくことも必要ではないか。アフーマティブアクションを積極的に導入することも検討されているが、これは企業の女性比率や高位職に占める女性比率を高めるかもしれないが、パフォーマンスについてはマイナスに働く可能性が大きい。これを回避する方策として、企業は一定水準以上の女性を採用することが重要であり、採用後はより働きやすい環境を整備すべく、「ファミフレ」制度と均等制度を十分に整備することが不可欠である。

最後に、非正規従業員の量的確保は組織パフォーマンスに寄与していることが分かった。これは、非正規従業員が正社員の代替戦力となっている、という各種報告書

を支持しているといえる。非正規従業員の戦力化により、正社員は一層、制度を取得し易い環境が得られ、制度運用度が高まることが考えられる。それは、企業に対する正社員のコミットメントに影響を及ぼし、さらにはスキルやノウハウが社内に蓄積され、売上高や経常利益等に影響するといえる。今後、非正規従業員の戦力化と「ファミフレ」制度運用の関係やそれが定着性や組織のパフォーマンスに与える影響についても検討していかなければならない。

今回、推計時に対数をとって業績の良い企業のみを分析対象としている点からも、ファミフレとパフォーマンスの因果関係は明らかにされていない。しかし、ファミフレ拡張得点の高い企業は組織パフォーマンスも高いことが検証されたことから、「ファミフレ」施策は多大なコストを要するため組織パフォーマンスを下げるという説を否定することができよう。

これらの結果から得られる政策的含意としては次の点が指摘できる。

少子高齢化が社会的問題となっている現状で、従来の画一的な人事政策や雇用形態が出産・育児・介護を主とする家庭的責任と仕事との両立を困難としているならば、両立を支援する政策が必要である。今回の結果で、両立を支援する「ファミフレ」施策が組織のパフォーマンスにプラスの影響を及ぼしていることから、これらの普及と拡充は意義があると言える。今後、各企業は、従業員のニーズを把握した上で同施策を充実させる必要がある。こうした問題を解決せず、従来の方策に基づき、単に人的費用を含める費用削減を推進することは社会的厚生の低下である。

「ファミフレ」施策は人的戦略の一環であり、人的投資の一部である。より効率的な経営が叫ばれる昨今、企業はより生産性を高めるような労働環境を整備し提供していく必要がある。このような企業こそが、これから一層過熱化する国際競争に勝ち残っていくことができるのである。